

## ENTWICKLUNGSWEGE ZUR INTERNATIONALISIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR

Dr. Klaus Schmierl,  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München

# Pfade zum Internationalisierungserfolg – zentrale Befunde des Projekts INT-KULT

Abschlusstagung 06. März 2007  
im Internationalen Begegnungszentrum der  
Wissenschaft in München

# Struktur der Präsentation



- ➡ Projektziele und -struktur
- ➡ Traditionelle Arbeitskultur unter Veränderungsdruck
- ➡ Typische Internationalisierungspfade von KMU
- ➡ Organisatorische und personalpolitische Maßnahmen zur Integration der Arbeitskulturen
- ➡ Regelungsbedarf und Regelungsmöglichkeiten

# Projektziele und Vorgehensweise



- ➡ Unternehmensspezifische Bestandsaufnahme der Hemmnisse und Potentiale für eine internationalisierte Arbeitskultur
- ➡ Entwicklung von Bausteinen für eine Unternehmenskultur, die den neuen Anforderungen der Internationalisierung gerecht wird
- ➡ Stärkung von KMU bei Internationalisierung
- ➡ Übertragbarkeit auf andere international aktive KMU

# Beteiligte Verbundpartner

INT-KULT „Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur“ (BMBF-Projekt 2005-2007)



## Beteiligte Unternehmen



*Rohde & Schwarz GmbH & Co KG, Teisnach*

*Sitec GmbH, Chemnitz*

## Beratungsinstitutionen



*ConMoto Unternehmensberatung GmbH, München*

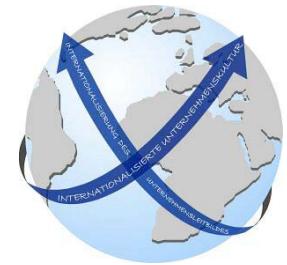
*Prorec, Produktion & Recycling, Gesellschaft für Ingenieurdienstleistungen mbH, Chemnitz*

## Wissenschaftliche Begleitung (Koordination)



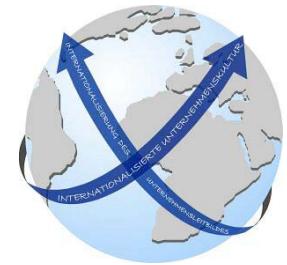
*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München*

# Globalisierung und die Ausweitung interkultureller Arbeit



- Bedeutungszuwachs kulturbedingter Faktoren:
  - ➡ Internationalisierung von KMU
  - ➡ Auswirkungen auf das alltägliche Arbeitshandeln
  - ➡ Nicht nur Führungskräfte sind betroffen
  - ➡ Zentrale Bedeutung von Unternehmenskultur und Arbeitskultur

# Typische Internationalisierungspfade von KMU - Exportorientierung



- ➡ Nicht nur quantitative Zunahme internationaler Aufträge, sondern qualitative Neuerungen und Anforderungen
- ➡ neuartige Kundenanforderungen, internationale Normungen, nationale Produktionstraditionen und Richtlinien, fremde Akteure und Verfahren der Interessenregulierung
- ➡ Betreuung von ausländischen Kunden im inländischen Stammwerk
- ➡ Auslandseinsätze zum Vertrieb und zur Montage von Maschinen (Facharbeiter, Techniker, Ingenieure)

# Typische Internationalisierungspfade von KMU - Produktionsorientierung



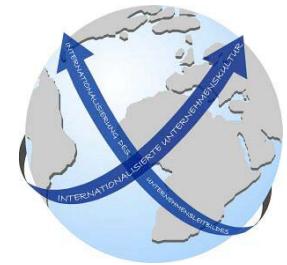
- ➡ Bewältigung grenzüberschreitender Produktionsabläufe bei Verlagerung von Produktion, verlängerten Werkbänken, Joint Ventures; verteilte Arbeit
- ➡ gesteigerte Koordination in F&E, Produktionsplanung und -steuerung sowie Arbeitsvorbereitung
- ➡ Definition von Verantwortlichkeiten und Hierarchien
- ➡ Internationale Kooperationsanforderungen auch im Stammwerk; neue Kompetenzen und Qualifikationsprofile der inländischen Arbeitskräfte
- ➡ Internationale Grenzgänger (Produktionsanlauf)
- ➡ Wandel der Arbeitsteilung im Produktionsverbund im Zeitablauf; Angleichung der Arbeitskulturen

# Organisatorische und personalpolitische Gestaltungsfelder



1. Angleichung sprachlicher und arbeitskultureller Unterschiede
2. Koordination und Schulung
3. Anpassung der Organisationsstrukturen

# (1) Angleichung sprachlicher und interkultureller Unterschiede



- ➡ Verwendung einer gemeinsamen internationalen Sprache
- ➡ Angleichung oder Doppelbeschriftung von Fertigungsunterlagen, Arbeitsplänen, Konstruktionszeichnungen, Bauplänen etc.
- ➡ Verwendung einheitlicher bzw. international gebräuchlicher Zeichnungssymbole und Zahlenformate
- ➡ Möglichkeiten praktischer Kooperation zwischen in- und ausländischen Arbeitskräften im Arbeitsprozess (z.B. gemeinsame Montage einer Anlage)

## (2) Koordinierung und Schulung



- ➡ Information der Belegschaft über die Internationalisierungsstrategie durch Intranet und Firmenzeitung
- ➡ International besetzte Fachkräfterunden und Quartalstreffen
- ➡ Weiterbildungsprogramm mit cross cultural trainings
- ➡ Qualifizierung sowohl der Fachleute im Auslands-einsatz als auch der inländischen Belegschaft
- ➡ Ausrichtung der Personalentwicklung und Rekrutierungspolitik auf internationalisierte Kompetenzen und Qualifikationsprofile

### (3) Anpassung der Organisationsstrukturen



- ➡ Aufbau von Produktions-, Vertriebs- und/oder Handelsniederlassungen in den wichtigsten Auslandsmärkten
- ➡ Organisatorische und disziplinarische Einbindung von ausländischen Standorten und Niederlassungen in die Unternehmensstruktur
- ➡ Einrichtung von auf internationale Anforderungen spezialisierten Abteilungen, Stäben oder Stellen, z.B. in Einkauf, Vertrieb, Marketing, Public Relations
- ➡ Bildung werks- bzw. länderübergreifender Lenkungsteams

# Arbeitspolitische Regelungen zur Integration der Arbeitskulturen



- Erreichen einer interkulturellen Angleichung auf der Ebene der Arbeitskultur erfordert Regelungen:
  - ➡ Regelungen vor dem Auslandseinsatz: Vorbereitung und Schulung, bilaterale Vereinbarung bzw. Betriebsvereinbarungen, Vetomöglichkeiten, Bestandsschutz der inländischen Belegschaft
  - ➡ Regelungen zum Auslandseinsatz: Zeitdauer des Auslandseinsatzes; personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen im Auslands- und Inlandswerk; personalpolitische und disziplinarische Zuordnung
  - ➡ Vereinbarungen für die Rückkehr von Grenzgängern: angereicherte Arbeitsqualifikation, Eingruppierung und Entgelt, Position und Funktion der Rückkehrer
  - ➡ Überlegungen zur betrieblichen Nutzungsstrategie: Know-how-Transfer der Rückkehrer, Qualifizierungsmultiplikatoren, Organisationslernen